

## Chapitre 3

# Domaine de performance des parties prenantes

### 1. Définition et enjeux

Imaginons que vous développiez un nouveau système de gestion des stocks. Vous vous apprêtez à développer le logiciel, sans avoir échangé avec les utilisateurs finaux, ou même le directeur logistique... Il est évident, dans cet exemple, que votre projet est voué à l'échec. La solution finale ne correspondra probablement pas au besoin réel des utilisateurs, et l'absence de soutien du responsable du principal département impacté sera un frein dans toutes les décisions (allocation de ressource, budget...).

À l'inverse, un chef de projet qui chercherait à satisfaire tout le monde, au même niveau de priorité, consacrerait trop d'effort à la communication, cherchera le consensus... au risque de ne jamais parvenir à délivrer.

Bien que ces exemples soient caricaturaux, bon nombre de projets échouent par manque d'engagement des parties prenantes. C'est même, selon le PMI, une des principales causes d'échec d'un projet.

À l'heure où les projets et les départements de l'entreprise sont interconnectés, avoir une vision globale des impacts et des effets de bord d'un projet est crucial.

Dans ce chapitre, nous verrons comment un chef de projet peut, en agissant en stratège, s'assurer du soutien des personnes clés à la réussite du projet.

# 68 Réussir un projet avec PMBOK®

Outils et techniques appliqués aux projets IT

## Définition

Les « parties prenantes » sont une personne, un groupe ou une organisation qui peut être, est, ou se pense affecté par un projet.

Ces parties prenantes auront un impact sur les activités du projet et sur le résultat. Il convient donc d'anticiper les réactions, d'avoir une stratégie à adopter, pour garantir un soutien de ces communautés.

Entre autres enjeux, nous pourrions citer :

- La définition des attentes : les communautés d'utilisateur d'un système doivent, par exemple, être consultées et impliquées pour assurer la bonne satisfaction des attentes après finalisation.
- L'arbitrage des ressources : il sera plus facile pour un chef de projet d'obtenir les ressources nécessaires à l'exécution du projet si les décideurs ont compris les enjeux et ont le niveau d'information nécessaire sur l'état d'avancement.
- L'anticipation des risques : animer une communauté de parties prenantes permet de détecter les risques et opportunités au plus tôt et d'anticiper d'éventuels effets de bord ou de détecter des attentes contradictoires.
- La portance du projet.

Comme nous le verrons, il existe des personnes ou fonctions clés dans une organisation qui aideront à porter le projet en interne et à faciliter la transformation et les prises de décision.

En synthèse, les chances de réussite d'un projet seront grandement augmentées si les relations avec les parties prenantes sont efficaces tout au long du projet, si l'objectif du projet est connu et approuvé par les parties prenantes, et si les parties prenantes «opposées» au projet ont un impact limité.

L'engagement des parties prenantes nécessite d'être planifié en amont (définir les outils utilisés) et réalisé en continu sur l'ensemble de la vie du projet.

### 2. Planification de l'engagement

Afin d'être efficaces dans la gestion des parties prenantes, le chef de projet et son équipe doivent avoir une vision claire sur la manière dont ils géreront l'engagement des parties prenantes (certains projets peuvent même documenter cela dans un plan de gestion des parties prenantes).

Afin de choisir les bons outils, il est nécessaire de prendre en compte plusieurs facteurs, tels que :

- la « magnitude de changement », c'est-à-dire les perturbations de l'existant générées par le projet ;
- la culture d'entreprise et le mode de gouvernance (culture *top-down* ou décentralisée par exemple) ;
- la culture du risque ;
- la résistance au changement ;
- les outils de communication déjà existants ;
- la répartition géographique des équipes ;
- la multiculturalité ;
- les normes, règlements et lois.

Par exemple, une entreprise ayant une culture *top-down* nécessitera un alignement plus fréquent du projet avec la gouvernance pour obtenir les validations et prendre des décisions.

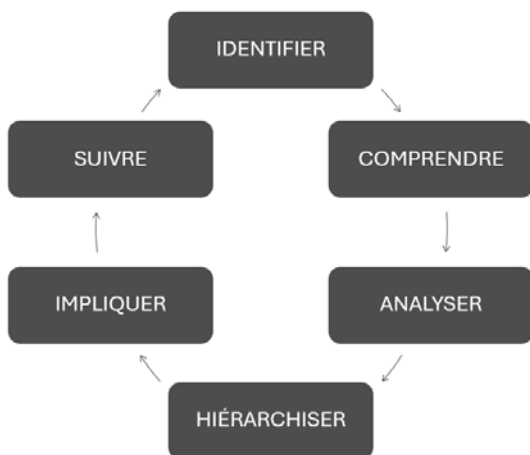
Un projet de déploiement d'un nouvel intranet sera, par exemple, moins exigeant en matière de planification de l'engagement des parties prenantes qu'un projet ayant un impact direct sur les modes de travail des employés (changement d'ERP par exemple).

# 70 Réussir un projet avec PMBOK®

Outils et techniques appliqués aux projets IT

## 3. Processus d'engagement

Le processus de gestion de l'engagement des parties prenantes comprend six étapes majeures :



### 3.1 Identifier

La première étape consiste à identifier les parties prenantes par la multiplication des rencontres, des interviews, des interactions, et par la compréhension des impacts que le projet aura sur l'organisation actuelle : qui sera impacté par le projet ? Quelle équipe jouera un rôle différent après la fin du projet ?...

Dans cette étape, le chef de projet collecte, entre autres : l'identité de la partie prenante, son intérêt vis-à-vis du projet (concerné par un livrable, l'ensemble du projet, le budget, etc.) et les attentes (en matière de communication, échanges, routines, etc.).

Pour ce processus, comme pour la plupart, il est toujours utile de capitaliser sur la connaissance de l'entreprise. Ainsi, la recherche d'un projet similaire dans l'entreprise aide le chef de projet à ne pas partir d'une feuille blanche.

Des experts des différents domaines sont également clés pour anticiper les impacts et détecter d'éventuelles parties prenantes à inclure.

### 3.2 Comprendre et analyser

Une fois les parties prenantes connues, il est nécessaire de récolter des éléments plus subjectifs pour anticiper au mieux leurs réactions dans le projet.

*Sont-elles beaucoup ou peu impactées ? Quel est leur niveau d'influence dans l'entreprise ? Ai-je besoin que cette personne soit promoteur du projet ?*

Les parties prenantes sont alors classées selon leurs intérêts vis-à-vis du projet, leur pouvoir, leur influence, le niveau d'engagement actuel et le niveau souhaité.

À ce stade, le chef de projet peut projeter l'engagement souhaité des parties prenantes avec le niveau réel.

Nous verrons des outils pour aider à obtenir une vue synthétique des parties prenantes.

### 3.3 Hiérarchiser

Lorsque les parties prenantes sont trop nombreuses, ou ont des attentes très contradictoires, il est vital de prioriser les parties prenantes clés. La priorisation doit être revue régulièrement, notamment à chaque phase de projet.

### 3.4 Impliquer

Une fois les parties prenantes connues et priorisées, le travail de l'équipe projet consiste à mettre en place des actions pour maintenir l'engagement au niveau voulu, par la collaboration et la communication.

Ici encore, le chef de projet doit faire preuve de soft skills pour créer un réseau, négocier, communiquer et promouvoir la prise de décision.

# 72 — Réussir un projet avec PMBOK®

Outils et techniques appliqués aux projets IT

La méthode de communication est importante et doit être adaptée à la partie prenante. Certains favorisent des communications formelles (rapports, tableaux de bord...) lorsque d'autres préfèrent des communications informelles (conversations, e-mails, SMS...).

Les parties prenantes peuvent également préférer des communications dites *push* (communications envoyées par le chef de projet, type e-mail, rapport...) ou *pull* (mise à disposition d'informations que les parties prenantes peuvent consulter au besoin, comme un article dans l'intranet).

## 3.5 Suivre

Lors d'échanges avec les parties prenantes, le chef de projet doit mesurer leur niveau de satisfaction et le comparer au niveau attendu.

Si une partie prenante clé montre des signes d'opposition ou de manque d'intérêt, il est nécessaire de réagir pour réaligner l'engagement avec celui planifié.

Il est également possible de mesurer l'efficacité de la gestion des parties prenantes par des enquêtes, entretiens...

En synthèse, l'engagement des parties prenantes doit être anticipé de manière stratégique le plus tôt possible dans le projet, et vivre tout au long du projet.

### ■ Remarque

*Si la mise à jour du registre des parties prenantes est un exercice à réaliser en continu, il est fortement recommandé de procéder à une mise à jour systématique à chaque changement majeur du projet (par exemple : l'entrée ou la sortie d'une partie prenante, un changement de périmètre) ainsi qu'à chaque porte de phase.*

## 4. Outils d'analyse des parties prenantes

### 4.1 Matrices pouvoir/intérêt

L'objectif de cet outil est de hiérarchiser les parties prenantes et de définir des stratégies efficaces. Une fois les parties prenantes et leurs attentes analysées, elles pourront être réparties sur deux axes : leur impact/influence et leur intérêt vis-à-vis d'un projet ou de son livrable.



### 4.2 Niveau d'engagement

Les niveaux d'engagement des parties prenantes peuvent être classés comme suit :

Inconscient	Ne connaît pas/ne comprend pas le projet ou ses impacts
Résistant	Ne soutient pas le projet, résiste aux changements
Neutre	Connaît le projet, n'est ni favorable ni défavorable
Suportive	Connaît, comprend et supporte le projet
Leader	Est engagé et promoteur du projet ou du livrable

# 74 Réussir un projet avec PMBOK®

Outils et techniques appliqués aux projets IT

## Remarque

*Rappel : toutes les parties prenantes n'ont pas vocation à être leader. L'effort du chef de projet devra donc être consacré au bon niveau, en fonction de la stratégie définie.*

### 4.3 Suivi de l'engagement

Une fois la hiérarchisation effectuée, le chef de projet positionne ses parties prenantes sur une matrice, en fonction du niveau actuel et du niveau cible.

	Inconscient	Résistant	Neutre	Suportive	Leader
PP 1			Actuel	→	Cible
PP 2		Actuel	→	Cible	
PP 3	Actuel	→		Cible	
PP 4	Actuel	→	Cible		

### 4.4 Registre de traçabilité des exigences

Au fil des échanges et des sessions de travail avec les parties prenantes, le chef de projet va collecter les exigences des parties prenantes quant au livrable. Il pourra ainsi documenter un registre de traçabilité des exigences, afin de planifier la réponse aux attentes des parties prenantes dans le livrable du projet.

Certaines exigences pourront être facilement satisfaites, quand d'autres nécessiteront une adaptation et des arbitrages. Ainsi, la pleine vision des parties prenantes, de leurs attentes, et de leur impact sur le projet permettra au chef de projet d'anticiper et d'optimiser la communauté de parties prenantes autour de lui.

L'inclusion des parties prenantes dans les phases de design et de test est également un garant de la maximisation de la valeur créée par le projet.



### 5. Priorisation des exigences

Il est fréquent de collecter des exigences nombreuses et parfois contradictoires. Lorsque le cas se produit, le chef de projet devra être en mesure de proposer une hiérarchisation selon plusieurs critères, tels que : les enjeux business, l'origine de la demande, le coût, la cohérence avec le périmètre du projet...

Nous allons voir quelques méthodes de priorisation.

#### 5.1 Modèle de Kano

La réponse favorable à une exigence n'est pas toujours un levier de satisfaction pour les parties prenantes, comme l'illustre le modèle de Kano.

Le modèle de Kano permet d'identifier le lien entre le respect d'une exigence et la satisfaction qu'elle procure.

Ainsi, le modèle met en exergue trois types d'exigences :

- Les besoins basiques : ils généreront de l'insatisfaction s'ils ne sont pas respectés, mais ne permettront pas de créer de la satisfaction.
- Les besoins de performance : ils ont un lien direct entre respect de l'exigence et satisfaction.
- Les delighters : ce sont des besoins non attendus ou *nice to have*. Leur absence ne génère pas d'insatisfaction, mais la prise en compte de l'exigence ajoutera de la satisfaction.